

## الفصل السادس

### إيجاد قاعدة مشتركة

#### اقتراحات من أجل قيادة فاعلة للجماعات المتباينة

روزا بيث موس كانتر

مدرسة هارفارد للأعمال

يُقصد بقيادة الجماعات المتباينة العثورُ على قاعدة مشتركة، ومساعدة الأفراد جميعهم على دخول هذه القاعدة بفرصٍ متماثلة. ولعلَّ من المفارقة أنَّ هذا الأمر يسمح للأشخاص بتمييز أنفسهم بوصفهم أفراداً. ولما كان الأفراد جزءاً من كلِّ يستطيعون أن يعملوا فيه معاً على نحوٍ فاعل، فإنَّ اختلافاتهم يمكن أن تكون مصدر غنى لهذا الكلِّ.

- روزا بيث موس كانتر

إنَّ آليات التحديد والحسم أمرٌ معروفٌ جيداً. وأنَّ هويات الأفراد والجماعات تتشكَّل - جزئياً - بالتضاد مع الأغيار الذين يُنظر إليهم بوصفهم مختلفين. ويشعر الناس بالانتماء إلى داخل «علاقة ما؛ لأنَّ الآخرين يقفون خارجها، فيصبحون غرباء نخشاهم، أو كائناتٍ أدنى نتجنَّبها، أو أعداء نحاربهم. ويتمتع مَنْ هم داخل الجماعة بمزايا لا يحظى بها مَنْ هم خارجها. وفي بعض الأحيان، تنظم الجماعات الخارجية أنفسها حتى تنتقم وتعكس اتجاه الامتيازات. إنَّ هذه الآليات مسؤولةٌ عن جملة واسعة من الظواهر الاجتماعية: النساء بوصفهنَّ الجنس الثاني؛ والأقليات العرقية التي تُعطى صورةً نمطيةً بوصفها أدنى مرتبةً؛ وصدام الحضارات المتملِّق بالنزاعات

الدولية؛ والمشكلات التي تنشأ عند اندماج الشركات، وتؤدي إلى تقليل قيمة المساهم الواحد. (1) إنَّ القوى التي تُنتج التعاون من أجل الوصول إلى الغايات المشتركة تحظى بانتباهٍ أقل. لكنَّ هذا الفصل يقدِّم منظوراً يتعلّق بالتعاون على درجات مختلفة من مستويات النظام. وهي مشتقة من سلسلة مستمرة من الدراسات الكمية والنوعية التي تتناول السلوك الاجتماعي والمؤسّساتي الذي مورس منذ عشرات السنين. إنَّ هذه المشروعات البحثية تتضمن دراسة المجتمعات المثالية التي نجحت واستمرت زمناً طويلاً في القرن التاسع عشر، وكذلك دخول المرأة إلى المستويات العليا في الشركات الكبرى التي طالما كانت حكراً على الرجال. (2) وجرّت أيضاً دراسة المجدّدين والشروط التي تُنتج القيادة اللازمة من أجل التغيير في المؤسّسات؛ والعوامل التي تُفضي إلى قيمة مالية في السنوات الأولى التي تعقب اندماج الشركات؛ وآليات التحالفات الإستراتيجية بين الشركات أيضاً. (3) وثمة أبحاثٌ أُخرى تتناول الترابطات بين النجاحات المتواصلة والتمويل الفائز وأفعال القادة من أجل الالتفاف حول التوجهات الخاسرة. (4) وثمة أيضاً دراساتٌ تناولت كبار القادة الوطنيين الذين أثروا الانسجام بين الجماعات المتباينة، وأفلحوا في رفع إنتاجيتها، ولا سيما الرئيس نيلسون مانديلا في جنوب إفريقيا. وهناك أيضاً دراساتٌ تجري حالياً تتناول خصائص الشركات العالمية المتميّزة. (5) واستناداً إلى هذه الجملة المتنوعة من الدراسات، فإنّني أُقدِّم هنا ستة اقتراحات من أجل القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة.

## تعريفات

تشتمل القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة على التعبئة وحفز الناس الذين تضرب هوياتهم جذورها في جماعةٍ واحدةٍ بعينها؛ من أجل العمل والعيش بانسجامٍ، وعلى نحوٍ مُنتجٍ مع آخرين يُنظر إليهم من حيث الأساس بوصفهم مختلفين. ليس التعايش السلمي سوى نقطة البداية هنا. وتشتمل الإنتاجية على جعل جميع الناس يقومون معاً بأكثر ممّا يستطيعون القيام به لو كانوا منفردين. وفي أحسن الأحوال، فإنَّ القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة تشجع على الاستخدام المُنتج للفوارق والاختلافات بصرف النظر عن طبيعتها أو أصولها. أمّا قيادة الجماعات المتباينة فهي في قلب النظام الاجتماعي. لكنَّ العالم لا يزال في أوائل القرن الحادي والعشرين شاهداً على التوترات الاجتماعية والنزاعات المسلحة التي تنشأ؛ لأنَّ الناس أكثر انتباهاً إلى الفوارق القائمة بينهم بوصفهم أفراداً وأعضاء في جماعات غير رسمية، وأعضاء في مؤسّسات تحتل مواقع

متغيّرة بالنسبة إلى الجماعات الأخرى. إنّ الأكرثيات والأقليات، والأعراق والقوميات، وجماعات نحن وجماعات الأغيار، والجماعات ذات التراث والجماعات المتكونة حديثاً (كأن تكون متكونة عن طريق الهجرة مثلاً، أو عن طريق اندماج الشركات)، هي كلّها جماعات، أو جماعات فرعية يعبّر الناس من خلالها عن مشاركتهم أو استبعادهم فيما يخص الوصول إلى الموارد المرغوب فيها.

يعشر القادة الفاعلون للجماعات المتباينة على القوة التوحيدية التي تجمع أفراداً متنوعين في ظل غاية عامة، تركّز على المستقبل بدلاً من الماضي، وتساعد الأشخاص على الاعتراف بأنّ العضوية في الكلّ لا تقل أهميةً عن التماهي بأي جزءٍ من الأجزاء. وفي الوقت الذي يقوم فيه القادة بتقسيم العمل أو إنشاء الجماعات الفرعية، فإنّهم يدركون أنّ هذه الجماعات لن تكون متعادلةً فيما بينها، ولن تكون قليلة الإنتاجية، ولا دائمة الوجود. ولعلّ عبارة (واحدٌ من كثيرين) التي ارتبطت بمؤسسي الولايات المتحدة نموذجٌ على قيادة الجماعات المتباينة التي أتكلّم عنها في دراساتي الكثيرة، والتي تستبطن الاقتراحات الستة التي أعرضها في هذا الفصل.

إنّ خيطاً مستمراً متواصلاً يتخلّل الأنظمة المؤسّساتية والاجتماعية من مختلف الحجم، تتناول الدراسات التي ذكرتها أعلاه أجزاءً مختلفةً منه (المجتمعات المثالية في القرن التاسع عشر، واندماجات الشركات، والفِرَق الرياضية، ورئاسة نيلسون مانديلا في جنوب إفريقيا). يُذكر أنّ تدني الأداء يرتبط بالانقسام إلى فصائل (جماعات نحن، وجماعات الأغيار) تؤدي العدواة فيما بينها إلى الفرقة والتباعد والنزعة الدفاعية والسلبية، وتستدعي إنفاق موارد من أجل ضبط الحدود بين هذه الجماعات أو الفصائل. أمّا الأداء المرتفع، فهو مرتبطٌ بالتعاون بين الجماعات (جماعات الهوية، أو الجماعات العرقية، أو جماعات العمل). ومن ثمّ فهو مرتبطٌ بالقيادة الفاعلة للجماعات المتباينة؛ قيادة تعبر حدود الجماعات الفرعية ضمن نظام واحد، أو قيادة تجمع أنظمةً مختلفةً في مجتمعات مختلفة. فما جوهر القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة؟ أطرّح في البداية أربعة اقتراحات وأشرحها بأفعال القادة. وثمة أمثلة كثيرةٌ مستمدةٌ من أوضاع متغيّرة؛ لأنّ القيادة تبدو في تلك الأوضاع أكثر أهمية، وأكثر قابليةً للتحديد أيضاً.

## الاقتراح الأول: القوة الجامعة

يقوم قادة الجماعات المتباينة الفاعلون بتجميع الأفراد من ارتباطات ومجتمعات مختلفة، ثم يديرون حواراً فيما بينهم من أجل التوصل إلى قاعدة مشتركة تتجاوز حدود الجماعات الفرعية.

وتشجع الشركات الدولية التواصل بين الجماعات المتباينة باستخدام لغة الشركة الموحدة (الإنجليزية غالباً)، وتقدم بروتوكولات (اتفاقيات) وقوالب مشتركة من أجل العمل (تستند إلى شبكة الاتصالات (الإنترنت) بصورة متزايدة، وهذا يعني أنها تصبح أقرب تناولاً لجميع الأفراد)، بحيث يكون هذا شاملاً موحداً لمختلف أجزاء الشركة في البلدان المختلفة. وبدلاً من جعل الفوارق تختفي، فإن منصة العمل المشتركة تجعل من السهل على الأفراد جميعاً إدراك هذه الفوارق، والاعتراف بها، واستخدامها من أجل إقامة صلات منتجة فيما بينهم. وعلى نحو مماثل، فيما يخص الجماعات الدينية، تكون الشعائر الدينية لغة مشتركة تحدد الأشخاص بوصفهم من شركاء الإيمان في الجماعة نفسها على نحو يتجاوز بقية الفوارق بينهم. ويأتي التحديد عندما لا تتكلم الجماعات المختلفة لغات مختلفة فحسب، بل توجد أشكالاً من التعبير لا يستطيع فهمها حقاً إلا من هم داخل الجماعة (وذلك على نحو ما تفعله الفرق الدينية السرية). ومن هنا، فإن القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة تتطلب قادة يُسهّلون صيغ التعبير المشتركة؛ للتمكن من جعل الناس يجلسون معاً حول طاولة واحدة، وجعلهم يشعرون بالحديث فيما بينهم. إن القوة الجامعة، أو إيجاد مناسبات تجعل الأشخاص المنتمين إلى جماعات متباينة ينخرطون في الحوار، مسألة لا يتنبه إلى قيمتها كثير من الناس، لكنها خصيصة من خصائص القوة والسلطة العالية القيمة التي يمتلكها القادة حقاً. وما إن يجتمع الناس حتى تبدأ بينهم أحاديث تميل إلى الاستمرار وتناول ما بعد مناسبة الاجتماع في حد ذاتها. وفي ذلك، يقول المدير التنفيذي المناوب في شركة إنفينيسيس، ريك هاينورثويت: «الشيء الوحيد الذي أفعله حقاً هو قيادة الأحاديث. فأني مجموعة من الناس تمثل شبكة من المحادثات. وأنا أدفع الناس إلى أوضاع ترغمهم على تحدي الحديث الحالي بحيث يتجاوزونه إلى حديث أكثر إنتاجية». لقد صاغ هذا الرجل تسع فرق للإستراتيجية تضم أشخاصاً من مختلف الأقسام. وقام بتركيز عمل كل فريق على قطاع مختلف من قطاعات العملاء. وكانت الشركة قد أطلقت هذه المبادرة بإشراك ثلاث مئة موظف من أعلى المستويات

فيها، إضافة إلى مئةٍ من المشاركين الآخرين. وأطلقت على هؤلاء الأشخاص اسم سفراء التغيير. وهكذا، فقد أشركت (الشركة) في الحديث موظفين ليسوا من مرتبة المديرين.

إنَّ هذه القوة الجامعة تُرغمُ الأفراد على التعاون أحياناً. فقد وجَّه المدير التنفيذي آكين أنغور دعوة إلى كبير مديري غارنتي بانك التركي لحضور ندوات تتعلق بتطوير القيادة، وذلك من أجل المساعدة على تحول المصرف إلى النموذج التعاوني. أمَّا المديرون الذين لم يشاركوا بعد توجيه ثلاث دعوات لهم فقد طُردوا من العمل. وفي اليوم الأول من عمل جيم كيلتس مديراً تنفيذياً في شركة جيليت، وضع هذا الرجل جدولاً للاجتماعات الإلزامية للفريق التنفيذي، واجتماعات الإدارة العليا، إضافة إلى اجتماعات أخرى تدور بعيداً عن مكان العمل.

يمكن للفِرَق الصغيرة، والأنظمة الكبيرة أيضاً، أن تنقسم بسبب الخلافات. فمن ناحية، تحظى الفِرَق الرياضية التي لديها سجل حافل من الانتصارات بمستويات مرتفعة من التعاون، حيث يفهم كلُّ عضوٍ في الفريق أنَّ العمل يتضمَّن مساعدة الزملاء في هذا الفريق. ومن ناحية أخرى، فإنَّ الفِرَق الرياضية الخاسرة تكون أكثر ميلاً إلى التباعد والتفكك بسبب الفوارق الفردية، فتتقسم إلى فصائل بحسب المهام، وهذا ما يولِّد ثقافة العزلة، ويؤدي إلى ضعف المسؤولية، حيث يلعب اللاعب من أجل سجله هو فقط، لا من أجل تحقيق الفوز للفريق (لذا، فإنَّ الفريق يخسر). وإذا التفتنا إلى أداء الفِرَق المشاركة في كأس شيكاغو نجد أنَّ المدرِّب الجديد لفريق الولايات المتحدة المحترف في لعبة كرة القاعدة، دوستي بيكر، يقول: «أريد أن يتحدث مَنْ يُدرِّب اللاعبين الذين يقفون عند القواعد مع المسددين، وأريد من مدرِّب المسددين أن يتحدث مع مدرِّب لاعبي القواعد. وذلك لأنَّه إذا لم يعرف اللاعب الذي يقف عند القاعدة كيف يفكر زميله المسدد، فإنَّه لن يستطيع التعاون معه». إنَّ التواصل بين الجماعات المختلفة يؤدي إلى تحسُّن الأداء. وبوجه عام، لا يجوز للقادة أن يسمحوا للفوارق والاختلافات بأن تتصلَّب. ففي المجتمعات التقليدية القائمة على القصديَّة، كانت الجماعات الفرعية الثابتة هدامَةً فيما يخص الالتزام بالمجموع. وكان من السهل كثيراً أن ينخرط الناس في نزاع، وأن يفتنوا المجتمع كلَّه على نحوٍ يشكِّل خطراً على القاعدة المشتركة فيما بينهم. وكان القادة يحاولون تجنب الجماعة أيَّ فردٍ يملك مجموعة صلات حصرية (عبر الزواج والعائلة خاصةً) قوية إلى حدِّ يجعله غير قادر على العمل الفاعل مع الآخرين. لذا، كانت الكيبوتزات (المستوطنات) الإسرائيلية تحرص على إقامة

أماكن للطعام مشتركة، وعلى تنشئة الأطفال في حضانات جماعية. وكانت جماعة «الهزازين» تفرض العزوبة على أفرادها. في حين عمدت مستوطنة أونيدا إلى تشجيع الحب الحر الذي تنتج منه علاقات قرابة متداخلة كثيرة ضمن الجماعة. ولعلّ ممّا يثير الاهتمام أنّ العزوبة والزواج المفتوحين كانا متكافئين وظيفياً في تلك الجماعات الطوباوية.

ولكن، على الرغم من أنّ هذه المجتمعات كانت تحاول كتم الاختلافات ضمن حدودها، فإنّها كانت أيضاً تعزل نفسها عن أكبر الكيانات حجماً من أجل المحافظة على الجماعة. وهذا يعني أنّها كانت تُظهر حالة قيادة جماعة من الجماعات، بدلاً من قيادة الجماعات المتباينة بالمعنى الحقيقي. إنّ قادة الجماعات المتباينة يشجّعون الحوارات التي تجري عبر حدود الجماعات المتسمة بفوارق معروفة؛ ذلك أنّ الصدام الحتمي بين الأفكار غالباً ما يؤدي إلى التجديد. وهذا ما يجعل ظهور التجديد أكثر احتمالاً لدى مَنْ لا ينتمون إلى مكانٍ محدّد أكثر منه لدى الأشخاص المحليين. وهو السبب الذي يجعل الشركات الدولية الساعية إلى التجديد اليوم، توسّع الشبكات الاجتماعية، وشبكات الأعمال الخاصة بموظفيها.

### الاقتراح الثاني: القيم الشاملة

يحدّد القادة الفاعلون للجماعات المتباينة تعريفاً جامعاً للنجاح، وي طرحون هدفاً عاماً شاملاً أو إطاراً تحفيزياً يستوعب الجماعات المختلفة. وتعدّ قيادة نيلسون مانديلا في جنوب إفريقيا خير دليل على القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة في ظل ظروف حدية متطرفة. فقد ظل مانديلا في السجن سبعة وعشرين عاماً بسبب مناهضته لنظام الفصل العنصري في جنوب إفريقيا، وهو نظامٌ كانت الأقلية البيضاء فيه تعزل عن الأكثرية السوداء وتضطهدها، وتضع في معازل خاصة أفراد جماعة وسيطة صغرى جُلّها من الهنود، تُطلق عليها اسم (الملونين). ولمّا خرج مانديلا من السجن عام 1990م دعا إلى رسالةٍ بشريةٍ جامعة، وكان خطابه يشدّد على المصلحة المشتركة في إنشاء أمةٍ تخدم جميع من ينتمون إليها، فكان أول رئيسٍ مُنتخبٍ ديمقراطياً في جمهورية جنوب إفريقيا.

إنّ قيادة جوردون بيثون لشركة الطيران «كونتال إيرلاينز» تبين هذا المبدأ أيضاً؛ فعندما يعتمد الإنجاز على جهود كل فرد، وحين تصيب ثمرته كل فرد، فإنّ أهداف الجماعات الفرعية تصبح مرتبطةً بغاية عليا واحدة. وهذا ما يوجد الانسجام، لكنّه يوجد المعنى أيضاً. إنّ الفصائل والروح الانقسامية

وتدني المعنويات وسوء الخدمة، هي السمات التي كانت تميّز شركة الطيران تلك التي تعاني مصاعب مالية. لقد كانت حركة بيثون الأكثر أهمية هي تحديد غاية عليا: لماذا يطير الناس؟ ثم تجسيدها في تعريفٍ جماعيٍّ للنجاح: وصول الرحلات في المواعيد المحدّدة. إنّ العملاء والموظفين يهتمون بهذا الهدف، وأنّ تحقيقه يسمح بتفادي النفقات المرتبطة بحالات التأخير أو إلغاء الرحلات. وظلت الشركة طوال سنة كاملة، ضمن الشركات الأربع الفضلى من حيث الوصول في المواعيد المحدّدة. لكن بيثون وعد بتوزيع نصف الوفر الذي تحقّقه الشركة نتيجة هذا النجاح على جميع العاملين فيها بالتساوي. إنّ رمزية الغاية المشتركة حقاً بين جميع العاملين تعني أكثر من النقود في حدّ ذاتها، علماً أنّ المبلغ لم يتجاوز خمسة وستين دولاراً للفرد الواحد. وفي السياق ذاته، يُعدّ قادة شركة آي بي إم (IBM) قيمَ الشركة مكوّناً أساسياً من المكوّنات التي تمكّنها من العمل على نحوٍ فاعلٍ عابرٍ للحدود، وفي شراكةٍ مع مجتمعاتٍ وحكوماتٍ على امتداد العالم. وقد ترأس مديرها التنفيذي، سام بالميرانو، في الآونة الأخيرة عملية إعادة تكوين قيم الشركة من أجل القرن الحادي والعشرين، وذلك بتنظيم جلسات حوار بوساطة شبكة الاتصالات (الإنترنت) مع أكثر من ثلاث مئة ألفٍ من موظفي الشركة. وقد ظهر التجديد الذي يُحدثُ فارقاً بالنسبة إلى العالم كله بوصفه قيمة مركزية تسهّل التعاون بين جماعاتٍ من أممٍ مختلفة.

لننظر في مجموعةٍ واحدةٍ من المشاريع؛ حيث كان مركز التطوير التقني لشركة آي بي إم في القاهرة على علمٍ أنّ الشركة قد أنجزت الحفظ الرقمي لكنوز متحف الإرميتاج في مدينة سان بطرسبورغ الروسية. ولما كان المركز يعرف أيضاً أنّ حفظ التراث الثقافي المصري يمثّل أولويةً لدى الحكومة المصرية، فقد اقترح قادة المركز إقامة مشروع باسم مشروع مصر الخالدة من أجل التسجيل الرقمي لمحتويات المتحف، وكذلك الهياكل العمرانية القديمة، كالأهرام مثلاً. إنّ من شأن نتائج هذا العمل أن تسمح بزيارة هذه الأماكن افتراضياً، وهذا ما يشجّع السياحة، ويُسهّم في التنمية الاقتصادية للبلاد. وقد سعت شركة آي بي إم في مصر إلى الحصول على تمويلٍ للمشروع من موظفي الشركة في الولايات المتحدة؛ من أجل الشراكة مع الحكومة المصرية لعمل تقانة جديدة لمصلحة موقع شبكة اتصالات (إنترنت) بثلاث لغات يحمل اسم (www.eternalegypt.org)، وذلك مع البرمجيات اللازمة لتنزيل المعلومات من الأجهزة المحمولة باليد في المواقع السياحية، إضافةً إلى منهاجٍ مدرسي. لقد جاء التجديد نتيجة تبادل الأفكار بين المهندسين في القاهرة وشيكاغو. واعتمد أيضاً فريق الشركة المصري على مختبر البحوث التابع لشركة آي بي إم في إسرائيل أيضاً، مُتجاهلاً العداوة السياسية والدينية بين البلدين. لقد صار مشروع

مصر الخالدة نموذجاً اعتمده شركة آي بي إم في الصين لعمل مشروع المدينة المحرّمة. فقد زار بالميزانو العاصمة الصينية في نوفمبر من عام 2006م، وأعلن منها مخاطباً مستخدمي أجهزة آي بي إم في العالم أجمع أنّ مشروع إينوفيشن جام العالمي (حوار عبر شبكة الاتصالات (الإنترنت) بين مئة وأربعين ألف شخص من مستخدمي منتجات آي بي إم) قد جعل من العوالم الافتراضية أولوية أولى بالنسبة إليه. وهذا ما أظهره بالميزانو بإظهار صورته الشخصية الافتراضية وهو يدخل المدينة المحرّمة. إنّ هذه المبادرات التي قامت بها شركة آي بي إم تبيّن قدرة القيم الجامعة العليا الفائقة على تجاوز الخلافات والفوارق القومية بين الجماعات المتباينة.

### الاقترح الثالث: توجّه مستقبلي- بناء هوية جديدة

تتضمّن القيادة الفاعلة للجماعات المتباينة وجود أشخاص من مجموعات مختلفة، ضمن عملية بناء الهوية الجديدة التي تركّز على مستقبل، يستطيعون الاشتراك فيه جميعاً من غير أن يتخلّى أحد منهم عن تاريخه الفردي. ويتعيّن على هذه الهوية الموسّعة أن تأتي بمكافآت كافية بالنسبة إلى الأشخاص الذين كانوا في الجماعة ذات الحظوة حتى يقبلوا بتعليق مكتسباتهم، أو مشاركة جماعة الأغيار في بعض مزاياهم.

لقد حقّق نيلسون مانديلا هذا المبدأ عندما أقام هيئة الحقيقة والمصالحة، ومنح العفو للمرتكبين الذين اعترفوا بجرائمهم في ظل نظام الفصل العنصري؛ وهذا اعتراف بالماضي لكنّه تجاوز له في الوقت عينه. ووضع مانديلا أيضاً دستوراً جديداً لجنوب إفريقيا عن طريق سلسلة من الحوارات العامة التي تضمّنت لقاءات في المدن، شملت كلّ مَنْ أراد المشاركة في رسم صورة المستقبل. يعمل التاريخ على تصنّت الهويات التي يمكن أن تحمل معها كثيراً من الخصومات والتوترات المستمرة زمنياً بعيداً بعد انتفاء أسبابها الأصلية. لكنّ القادة الفاعلين للجماعات المتباينة يشدّدون على المستقبل. وبفعلهم هذا، فإنّهم يوجدون أساساً من أجل هوية أعلى تتجاوز ما سبق، وتستطيع إنتاج أشكال جديدة من التعاون.

من المعروف جيداً في عالم الأعمال الأمريكي أنّ معظم حالات الاندماج بين الشركات تفضل في تحقيق أيّ قيمة طوال سنوات كثيرة. وذلك عائدٌ - في جزءٍ منه - إلى استمرار التوترات بين

المجموعتين المتميزتين في السابق، اللتين لا تريان نسيان الماضي. أمّا ما يخصّ مجموعة شينهان المالية في كوريا، فقد كان هناك تشديدٌ كبير على المستقبل، سمح بحدوث اندماج ناجح متكامل في ظل شروطٍ صعبة. وإليكُم كيف حدث هذا: لقد قام مصرف شينهان، وهو مصرفٌ صغير من مؤسسات ريادة الأعمال تأسّس في الثمانينيات من أجل خدمة السوق الوسطى، بشراء شركة شوهونغ المصرفية وهي مصرفٌ أكبر حجماً يزيد عمره على مئة عام، وكان يخدم الاتحادات الصناعية في كوريا. حيث كان لدى مصرف شوهونغ تقاليد عريقة، لكن أداءه كان سيئاً. وبعد الأزمة الاقتصادية الآسيوية عام 1967م، تدخلت الحكومة لإنقاذ هذا المصرف من الانهيار. وعندما أُعلن بيع شوهونغ لمصرف شينهان، احتج 3500 عضو من أعضاء نقابة شوهونغ (يشمل هذا الرقم المديرين بحسب النظام النقابي الكوري) بأن حلقوا رؤوسهم جميعاً، وكوّموا الشعر أمام مقر مصرف شينهان. في أعقاب هذه الحادثة الدراماتيكية (الدرامية) من حوادث النزاع بين الجماعات، وافق قادة شينهان على مطالب النقابة المتمثلة في المحافظة على مستويات الأجور، وتقاسم مجلس الإدارة مناصفةً بين الشركتين، والمحافظة على هويةٍ مستقلة لمصرف شوهونغ، وتأجيل الاندماج الرسمي ثلاث سنوات. لكنّ قادة شينهان راحوا في مجلس الإدارة الجديد يشجّعون نمطاً من الأنشطة الرامية إلى توحيد أعضاء الجماعتين (المصرفين السابقين) من أجل التخطيط للمستقبل، بدلاً من السماح بتنامي الموقف الانقسامي. فكّونا لجاناً من المصرفين تعمل على مساراتٍ ثلاثة: مصرفان، ومصرف واحد (وهذا ما سأتناوله في الاقتراح الخامس)، ومصرف جديد.

كانت فكرة المصرفين تعترف بالفوارق، حيث عمل كلّ مصرفٍ على نحوٍ مستقل في ظل اسمه الأصلي، ولكن بوصفه شريكاً مساوياً للشريك الآخر. ثمّ بدأت اللجان تجتمع حتى يفهم كلّ طرفٍ إجراءات العمل وممارساته لدى الطرف الآخر. وعلى نحوٍ تدريجي، ومع سماع الناس ما يقوله الآخرون، صار المصرفان أكثر تشابهاً فيما بينهما. وكان في أثناء ذلك، يظهر مصرف جديد، وذلك انطلاقاً من إقامة شركة قابضة حملت اسم مجموعة شينهان المالية، وصارت كياناً جديداً أعلى لا يتحدّد بأيّ من المصرفين السابقين. وقد أُعطِيَ موظفون موهوبون من المصرفين سلسلةً من المهام التخطيطية التي كانت تتضمن قدرًا كبيراً من الإلهام، وتوجّه إلى المستقبل. لقد أدى وضع المصرف الجديد على جدول الأعمال مباشرةً، حتى عندما كان المصرفان مستمرين في عملهما المعتاد، إلى جعل التوترات بين الجماعتين تبدو سخيضةً. وصار التركيز

منصباً على جائزة أكبر، ألا وهي إيجاد مصرف جديد من أجل المستقبل. وبعد ثلاث سنوات من عملية الاستحواذ، تمتعت المجموعة بنموٍّ إيجابيٍّ بالأرباح والإيرادات، إضافةً إلى قفزة كبيرة في أسهمها تجاوزت معدّل أداء السوق المالية الكورية في تلك الحقبة.

### الاقتراح الرابع: مهام تتضمّن اعتماداً متبادلاً

يُوحّد القادة الفاعلون للجماعات المتباينة الأشخاص الذين يتمتعون في الأصل بارتباطاتٍ مختلفة، وذلك بطرح مهام تمثّل تحدياً، وتُفضي إلى نتائج رئيسة تمثّل فرصةً للنجاح عن طريق العمل المشترك. وممّا لا شكّ فيه أنّ الاعتماد المتبادل بين الأشخاص عند تنفيذ المهام قادرٌ على تسهيل العلاقات الإيجابية بين الجماعات المتباينة.

إنّ المسؤوليات الكبيرة والمواعيد النهائية للإنجاز، هي آلياتٌ كلاسيكيةٌ لتركيز الجهد؛ من أجل تحويل النزاعات المحتملة أو الكامنة إلى أشكال من التعاون، ولا سيما في الأوضاع العالية الخطورة عندما يضطر الأشخاص إلى الاعتماد على بعضهم بعضاً. ويصح هذا الاقتراح خاصةً بالنسبة إلى الجماعات الساعية لتحقيق هدفٍ محدّد. مثال ذلك، قيام المدير التنفيذي لشركة سيغيت تكنولوجي ستيف لوكجو، ومدير عملياتها بيل واتغينز، بتحديد مهمة لفريق يتولّى أفرادهم وظائف مختلفة في الشركة، وأُطلق عليه اسم مصنع المستقبل، وكان ذلك في بداية عهد هذين المديرين. وكانت تلك المهمة غير قابلةٍ للإنجاز على نحوٍ واضحٍ تماماً؛ حيث كان هدفها إحداث زيادة دراماتيكية في إنتاجية الشركة. فجاء المهندسون من أقسام مختلفة من الشركة، وهي أقسام يتخذ كلّ منها مواقف شديدة السلبية تجاه الأخرى. وكانت ثقافة شركة سيغيت تتسم بالانقسام والعداوات والتوتر بين الجماعات المختلفة التي تعمل في وظائف مختلفة ضمن الشركة نفسها. وكانت الجهود السابقة الرامية إلى استخدام فرق العمل التي تضم وظائف وأقساماً مختلفة من الشركة لحلّ المشكلات قد مُنيت بالفشل. وبدلاً من أن يعمل المديران على تحديد التغيير الثقافي بوصفه هدفاً في حدّ ذاته، فإنّهما عمداً إلى تحديد مهمة ضخمة رأى الأفراد أنّها مستحيلة. وحين أصر لوكجو وواتغينز على ما أرادوا، وجعلا الوظائف في حدّ ذاتها متعلّقة بنجاح التجديد، أنجز المهندسون المهمة المستحيلة؛ لأنّهم أرغموا على التعاون فيما بينهم. وبذا، فقد ازدادت إنتاجية الشركة بمُعامِلٍ بلغ أربع نقاط. لقد أدى هذا الفوز الواضح الذي جاء بمكاسب مالية ضخمة للشركة إلى صياغة نموذج ثقافة جديدة لشركة سيغيت، تشمل الاستخدام

المتكرّر لفرق العمل المستقدمة من جماعاتٍ فرعيةٍ كثيرةٍ من أجل إحداث التغيير والتغيير. وقد كانت المبادرات المنوطة بفرق العمل المتعدّدة الوظائف مبادراتٍ حقيقيةٍ ومهمةً فعلاً. لقد اقتنع المهندسون المتشدّدون بضرورة التعاون؛ لأنّ هذا التعاون كان السبيل العملي الوحيد إلى الحصول على مكاسب أكبر.

ووفقاً لما سبق، يتعيّن على كلّ قائد طامح إلى التغيير أن يطالب بجهودٍ استثنائيةٍ؛ أي بمزيدٍ من الممارسات، وساعات عمل أطول، وتضحيات أكبر. وحين يدرك الأشخاص أهمية العمل، وأنّه يحمل لهم تحدياً، فإنّ احتمال إقدامهم على أدائه يزداد. إنّ هذه الكيمياء (الثقة في الآخرين) تبني نجاحاً بعد نجاح؛ لعبةً بعد لعبة، ومشروعاً بعد مشروع. ويأتي كلّ نجاح ليساعد الأشخاص على تعلّم ما يستطيع كلّ منهم توقّعه من الآخرين، وكذلك تعلّم تشارك تجربة النجاح هذه فيما بينهم.

### الاقتراح الخامس: المعايير التي تتجاوز الأشخاص،

#### والتكامل العاطفي

يحرص القادة الفاعلون للجماعات المتباينة على وضع قواعد للسلوك والالتزام والمطالبة بها ضمن إطار المعايير التي تتجاوز الأشخاص. وهم يدركون أهمية الروابط العاطفية بين الأفراد، ويكونون على أتم استعدادٍ من أجل الاستثمار في أنشطة تزيد المشاعر الإيجابية المتبادلة بين الأشخاص بصرف النظر عن المجموعات التي ينحدر منها كلّ شخص. ولكن، قد تتعرّض العلاقات الإيجابية بين الجماعات المتباينة إلى التآكل إذا تُركت للأفعال التطوعية وحدها. والظاهر أنّ إدراك الفوارق والاهتمام بها، هو أمرٌ أصيل في طبائع البشر. ولكن، ما يفعله الإنسان بهذا الإدراك خاضعٌ للعلاقات الاجتماعية إلى حدٍّ كبير. لذا، يعتمد القادة الفاعلون للجماعات المتباينة إلى تثقيف الأشخاص من أجل تقليل تلك التوترات، وزيادة التفاعلات الإيجابية، ضمن المجال العام في أقل تقدير.

ويحاول هؤلاء القادة أيضاً معاملة الأشخاص باحترام، ويتوقعون الشيء نفسه لدى تعامل هؤلاء الأشخاص مع الآخرين أيضاً. وفي الوقت الذي يضع فيه القادة القواعد الأساسية للمناقشة، ويشجّعون لغة التعاون بدلاً من اللوم المتبادل، فإنّهم يصرون على أن يلتمس الأشخاص الحلول،

ويُدركوا قيمة المشاركة الممكنة من جانب الآخرين. فقد اتسمت شركة سيغيت أيضاً بتمييز أصحاب الأداء السيئ، حيث كان لديها جائزة تُدعى رأس الكلب تقدّمها إلى أسوأ الأشخاص سلوكاً في أثناء اجتماعات الإدارة. إلا أنّ لوكجو وواتغينز لم يسمحا باستمرار هذا السلوك؛ فدرّبا الفريق التنفيذي على المعاملة المحترمة، وعزّلا الأشخاص الذين لم يُظهروا قدرةً على ذلك. ويعمل القادة الفاعلون للجماعات المتباينة أيضاً على تسهيل قيام الروابط بين الأفراد؛ لأنّ من شأن هذه الروابط أن تُعزّز المشاعر الطيبة بينهم. وهذا هو سبب إبرام صفقات الأعمال في حفلات الشراب، أو في نوادي الجولف؛ وهو أيضاً ما يجعل التحالفات الإستراتيجية تبدأ - في واقع الأمر - عن طريق ارتباط المديرين التنفيذيين بشيء يشبه الوقوع في الحب. <sup>(6)</sup> وبالمثل، يتعمّد القادة الناجحون الذين أفلحوا في الجمع بين جماعات متحاربة إلى المحافظة على المناسبات الاجتماعية؛ حتى عندما يقومون بتقليص النفقات الأخرى. ويمكن أن نرى أيضاً مدرّبة ناجحة لفريق كرة قدم نسائي تتعمّد التسامح مع جلسات النومية بين اللاعبات قبل التمارين؛ لأنّها تعرف أنّ التضامن بينهن يتعزّز بفعل الرابطة العاطفية، لا بفعل المهمة المشتركة وحدها.

لقد ضخّعت مجموع شينهان المالية استثمارات كبيرة في عملية التكامل العاطفي. وكان من شأن المصرف المزدوج أن يساعد الناس على الاستمرار، وكان المصرف الجديد يبني لهم مستقبلاً، لكنّ المصرف الواحد أنشأ فيما بينهم روابط عاطفية عملت على تسهيل العلاقات. وهذه الروابط هي رأس المال الاجتماعي الذي يسمح للجماعات بالعمل معاً على نحوٍ مرتفع الإنتاجية. وفي الوقت الذي كانت فيه إحدى المجموعات العاملة بين المصرفين تقدّم للقيادة اقتراحاً فحواه أنّ ما ينقص معظم حالات الدمج بين الشركات هو التكامل العاطفي، مبرّرة قولها ذلك بأنّ الصدام الثقافي يستمرّ زمناً طويلاً بعد عملية الاستحواذ؛ إذ كانت القيادة تستثمر ملايين كثيرة من الدولارات في إجراء تجارب اجتماعية كبيرة. وفي قمّة عُقدت في مرحلة مبكرة من العملية، اجتمع ألف وخمسة مئة مدير من المصرفين معاً ضمن مؤتمر واحد، ثمّ تسلّقوا جميعاً أحد الجبال في واحدة من المناطق التاريخية في كوريا. حيث كان من شأن الحجم الكبير لهذه المجموعة أن يثير المشاعر في حدّ ذاتها. إنّها الروح الجماعية للحشد المشترك في حدث كبير. ولما أرادت شركة شينهان تكوين المصرف الواحد، فقد عمدت إلى إقامة مناسباتٍ مماثلة من أجل جماعات ذات قدرات وظيفية أدنى من الجماعة الأولى.

## الاقتراح السادس: الاشتمال والإنصاف

ينشأ القادة الفاعلون للجماعات المتباينة - في الأغلب - من واحدة من تلك الجماعات، وذلك ضمن سياق العلاقات بين الجماعات. ويُحقَّق هؤلاء القادة كثيراً من النجاح باستخدام إشارات تدغدغ عواطف الجماعات الأخرى، وذلك على الرغم من خطورة ارتداد هذه الإشارات عليهم سلباً من أقرانهم السابقين، أو مَنْ يشاطرونهم هويتهم الفرعية. فعلى سبيل المثال، عندما صعد نيلسون مانديلا إلى سدة القيادة في جنوب إفريقيا حاملاً جدول أعمال يتعلَّق بالجماعات المتباينة (حتى يقيم جسراً فوق الانقسام العرقي الذي كان إرثاً قاسياً خلفه التمييز العنصري)، فإنَّ بعض الأشخاص في حزبه نفسه، حزب المؤتمر الوطني الإفريقي، أرادوا منه أن ينتقم؛ باضطهاد السكان البيض، وتفضيل السكان السود عليهم. لكنَّ مانديلا، بدلاً من ذلك، شدَّد على الاشتمال والاندماج، وحاول تحميل جماعة نحن السابقة مسؤولياتها من غير أن يجعلها جماعة أغيار. وقد ظهر مانديلا على شاشة التلفاز حتى قبل انتخابه رئيساً، من أجل تهدئة المشاعر الوطنية المتوترة بسبب اغتيال أحد قادة السود على يد رجلٍ أبيض. وأوضح مانديلا أنَّ الأفعال الإجرامية المعزولة لا يجوز أن تضع جماعةً في مواجهةٍ أخرى. وبعد انتخابه، كوَّن مانديلا حكومةً ضمَّت مختلف أطياف السكان. وزار أيضاً أرملة أحد قادة الفصل العنصري السابقين، وأبدى استعداداً للمشاركة مع العدو السابق. وكذلك الحال عندما فاز فريق الركبي الجنوب الإفريقي، وكلَّه من البيض، ببطولة العالم في جوهانسبورغ بعد أن كان محروماً من المشاركة في المباريات العالمية في حقبة الفصل العنصري؛ فقد نزل مانديلا إلى الملعب مرتدياً ملابس الفريق نفسه، ثمَّ أخذ يعانق أفراد الفريق. لقد أدت مبادرته هذه إلى منح السكان السود الإذن لهم في الاحتفال بما كان فوزاً للبيض من حيث الأساس، لكنَّ ذلك الفوز كان باسم الأمة كلِّها. وفي وقتٍ لاحق، احتفل البيض بفوز فريقٍ آخر كان أفرادهم كلَّهم من السود في السابق.

يوضِّح القادة الفاعلون للجماعات المتباينة أنَّ كلَّ فرد من الأفراد، هو فردٌ منتمٍ إلى الجماعة العليا بصرف النظر عن الفوارق الفردية، أو الفوارق بين الجماعات الفرعية. ولعلَّ من طرق فعل ذلك، ومن طرق جعل الأشخاص يستثمر بعضهم في الآخر، قيام القادة باستثمار الموارد في إحداث تغييرات مادية تكون ذات نفع للجميع. ومن أجل تعزيز الاشتمال، يعتمد بعض القادة في الشركات إلى منح كلِّ موظف شيئاً جديداً. فمثلاً، عمد رئيس شركة بروكتر آند غامبل إلى نقل

الموظفين كافة إلى مكاتب جديدة، وذلك من أجل تسهيل التكامل بين شركتي بروكتر آند غامبل وجيليت، بعد أن استحوذت الأولى على الثانية. أمّا قادة عملية الانتقال الذين عُيِّنوا لعلاج حالات العداء والتنازع في هيئة الإذاعة البريطانية (حيث واجه قسم الراديو والتلفاز نزاعاً شديداً)، فقد جدّدوا الأبنية المتداعية، أو أعادوا تأثيث المكاتب القديمة. إنّ من شأن إدخال تحسينات على أشياء ملموسة يراها الناس كلَّ يوم أن يعزّز الرسالة القائلة إن: «كلَّ شخصٍ مهم». إنّ هذه الأفعال قادرةٌ على إظهار اتجاه الأنماط المتأصلة: القرارات التي تُتخذ سرّاً خلف أبوابٍ مغلقة، وحالات عدم المساواة التي تُظهر قدراً من المحاباة وعدم الإنصاف، والممارسات الاستيعادية. لقد اشتَهَر جيم كيلتس من شركة جيليت بإنصافه وعدم محاباته؛ ذلك أنّه كان يطبّق المعايير الموضوعية نفسها على جميع العاملين، ويخضعهم كلّهم إلى مقياس واحد. أمّا ستيف لوكجو من شركة سيفيت تكنولوجي، فقد ألغى المقاعد المخصّصة لأشخاص محدّدين في اجتماعات الإدارة التنفيذية العليا، وأضاف غرف اجتماعات جديدة زوّدها بطاولاتٍ مستديرة. إنّ رمزية الطاولة المستديرة ناجحةٌ في كلّ مكان؛ إذ وضع أكين أنغور، من مصرف غارنتي بانك التركي، طاولاتٍ مستديرة بدلاً من الطاولات المستطيلة القديمة. وحتى يتمكّن مدير نادي شيكاغو كيوبز، داستي بيكر، من قيادة التحول بطريقةٍ اندماجية، فقد تصرف عمداً على نحوٍ لا يعتمد على معرفته بالنجوم الفعليين. وقد قال مساعده الخاص سوني جاكسون: «أول شيءٍ ينبغي أن تحرص عليه هو أن يفهم اللاعبون أنّ الجميع مشتركون في هذا الأمر معاً: المدربون واللاعبون وأفراد فريق الناشئين أيضاً. وقد طلب إلينا داستي استدعاء بعض اللاعبين الناشئين حتى يحظوا بفرصة اللعب وإظهار إمكاناتهم وقدراتهم».

## خلاصة

### قيادة الجماعات المتباينة بوصفها نوعاً من القيادة

يمكن القول إنّ أيّ قيادة لا تعدو كونها نوعاً من أنواع قيادة الجماعات المتعدّدة؛ ذلك أنّ إمكانية الاختلاف موجودةٌ في أيّ وحدةٍ اجتماعية تتجاوز شخصين اثنين.<sup>(7)</sup> ومن هنا، فإنّ الاقتراحات المدرجة أعلاه تلقى صداها ضمن درجات متباينة من مستويات النظم القيادية المتعلقة بكثير من أنواع الفرق، أو المؤسسات، أو التجمعات الاجتماعية، وذلك مثلما توضّح الأمثلة المتنوعة المذكورة فيما سبق. إنّ القيادة كلّها أمرٌ متعلّق بالتعبئة والحشد والتنظيم والمشاركة

والإلهام الذي يستهدف التابعين من أجل القيام بعملٍ مشترك. أمّا أكثر القادة احتراماً، وفاعلية في أغلب الأحيان، فليسوا متحزبين تماماً، ولا هم تابعين لهوية مجموعة بعينها، أو مجموعة مصالح بعينها، أو مؤسسة واحدة. إنهم يستلهمون مبادئ عليا تؤسس لقاعدة مشتركة تقف عليها جماعاتٌ مختلفة. وهذا ما جعل نيلسون مانديلا واحداً من أكثر القادة الذين يستقطبون الإعجاب في القرن العشرين. لقد كان عمله الدؤوب، من أجل العدالة العرقية، يرمي إلى توحيد جماعات شديدة الاختلاف ضمن أمّة كانت منقسمةً على نحوٍ عدائيٍّ فيما مضى. إن الاقتراحات الستة الواردة في هذا الفصل تشكّل مبادئ جوهرية للقيادة: الحشد ضمن قاعدة مشتركة، وتوفير القيم الموجّهة لهذا الحشد، وتوجيه الناس صوب المستقبل، والاستثمار في الروابط العاطفية التي تشتمل على معايير الاحترام، والتشديد على الاشتمالية والوحدة بدلاً من الإقصاء. إنّ من الأسهل أن يقوم المرء بهذه الأفعال ضمن جماعاتٍ صغيرة الحجم نسبياً، بحيث يبدأ الأمر باختلافات ذات أبعاد صغيرة؛ أي حيث يكون الناس متقاربين في الأصل، وتكون ثمار النجاح قريبةً منهم. ويكون الأشخاص في هذه الحالة، واقفين أصلاً عند زوايا المساحة المشتركة. لكن الأمر يصبح أكثر صعوبة (بل هو اختبارٌ حقيقيٌّ للقدرات القيادية) في الجماعات الكبيرة المعقدة ذات الأبعاد المتعدّدة، ولا سيما في الأوقات الصعبة. ويكون هذا عندما يشهد إغراء وقوف الجماعات واحدة في وجه أخرى، وتراشق الاتهام بالمسؤولية عن المتاعب، أو حين تصعب المحافظة على النظام الاجتماعي؛ بجمع بعض الجماعات من أجل مصلحة جماعاتٍ أخرى. إنّ العمل بموجب المبادئ الإيجابية التي حدّناها هنا يتطلب توجهاً بعيد المدى من جانب القادة، واستعداداً لتجاهل الدافع البشري الغريزي للخوف من الآخرين أو محاربتهم، والتوجّه نحو اعتناق رؤى ذات معنى تحمل وعداً بمستقبل متحدٍ مشتركٍ أفضل.

لذا، يتعيّن على القادة أن يكونوا مقتنعين بمنافع العلاقات التعاونية بين الجماعات المتباينة، ويملكوا قدرة على إقناع الآخرين بهذا أيضاً. وهم يفعلون هذا عن طريق ما أدعوه الرسالة التي تمتنعها القيادة؛ أي عن طريق المثال الذي يجسّده القائد، والآليات التي يرسّي أسسها؛ أي ما يفعله ويقوله، ويمكّن الآخرين من فعله وقوله.<sup>(8)</sup> يستطيع القادة، عن طريق المثال الذي يضربونه، والهيكلية والعمليات التي يضعونها موضع العمل، أن يحوّلوا الاختلافات إلى منابع للقوة بحيث يتمكّن الأشخاص القادمون من أماكن مختلفة، أو من هوياتٍ متعدّدة أن يعملوا معاً على قاعدة مشتركةٍ حقاً.

## Notes

- (1) Allusions are to books that have become motifs for divisive intergroup relationships: Simone de Beauvoir, *The Second Sex*, trans. and ed. H. M. Parshley (New York: Random House, 1993); Samuel Huntington, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order* (New York: Simon and Schuster, 1996). See also Ralph Ellison, *Invisible Man* (New York: Modern Library, 1952).
- (2) Rosabeth M. Kanter, *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1972); and Kanter, *Men and Women of the Corporation* (New York: Basic Books, 1977).
- (3) Rosabeth M. Kanter, *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation* (New York: Simon and Schuster, 1983); and Kanter, *When Giants Learn to Dance* (New York: Touchstone Book, 1990). See also a series of Harvard Business School case studies: Shinhan, *Publicis*. Rosabeth M. Kanter, *World Class: Thriving Locally in a Global Economy* (New York: Simon and Schuster, 1995).
- (4) Rosabeth M. Kanter, *Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End* (New York: Crown Business, 2004), chapter 10.
- (5) Rosabeth M. Kanter, *America the Principled: 6 Opportunities for Becoming a Can-Do Nation Once Again* (New York: Crown, 2007). For a first report on exemplary nations, see Rosabeth M. Kanter, "Transforming Giants," *Harvard Business Review* (January 2008).
- (6) Rosabeth M. Kanter, "Collaborative Advantage: The Art of Alliances," *Harvard Business Review* (July–August 1994).
- (7) Georg Simmel, *The Sociology of Georg Simmel*, trans. Kurt H. Wolff (New York: Free Press, 1950).
- (8) Kanter, *Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End*, chapter 11.

